

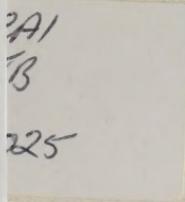


31761 11969170 7



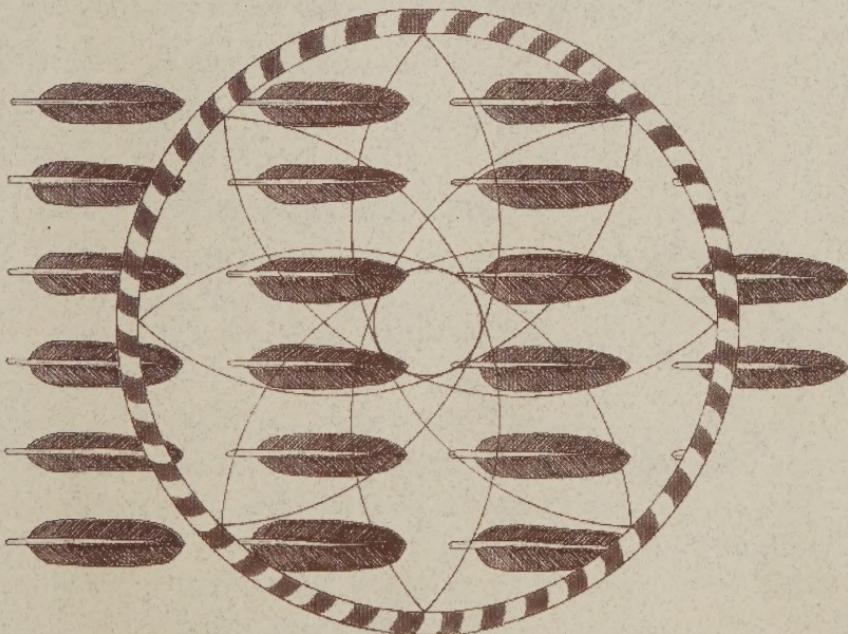
Treasury Board of Canada  
Secretariat

Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat



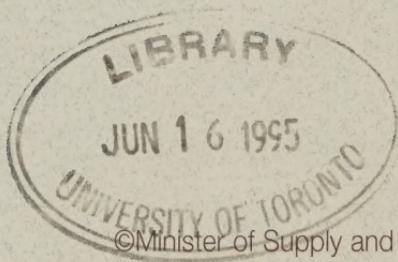
# Retaining Aboriginal Employees:

A Practical Guide for Managers



Canada

Cover: Martin John Williams  
Pen and Ink  
Untitled, 11 in. X 14 in., 1994



©Minister of Supply and Services Canada 1995  
Catalogue No. BT 32-39/1995  
ISBN 0-662-61805-X

Published by  
Planning and Communications Directorate  
Treasury Board of Canada  
Secretariat



## Introduction

This guide has been prepared to address concerns about the rate at which Aboriginal employees are leaving the federal Public Service. While significant numbers of Aboriginal employees have been hired in recent years, many have left the Public Service in the same period.

The purpose of this guide is to help you and other managers retain Aboriginal employees. It focuses on your role and your actions regarding retention, and emphasizes steps to take now.

Material is organized in a question-and-answer format that covers the following topics:

- the importance of retention;
- the importance of retaining Aboriginal employees;
- your role in retention; and
- steps you can take to retain Aboriginal employees.

## Why is retention important?

Recruitment and retention are crucial elements of the federal Public Service's Employment Equity Program. Through this program, introduced in 1986, the federal Public Service seeks to build a workforce that represents and works for *all* Canadians.

Programs and initiatives associated with employment equity have helped make the Public Service significantly more representative than it was a decade ago. All four designated groups are present in greater force than they were before the introduction of employment equity, and the importance of employment equity is more widely acknowledged and accepted than it was 10 years ago.



These changes notwithstanding, there is a growing realization that low retention rates may, in and of themselves, be barriers to achieving a representative workforce. Retention rates are lower for some of the designated groups than for other employees in the Public Service. Recruitment is not enough — especially in a period of downsizing. Appropriate representation can be achieved only if enough members of designated groups stay in the Public Service after being hired.

## **Why is the retention of Aboriginal employees important?**

Aboriginal peoples account for about three per cent of all persons leaving the federal Public Service. The separation rate for all Aboriginal employees is 13 per cent, so that their retention rate is approximately 87 per cent.

This rate is lower than that for the Public Service as a whole and lower than the retention rates for the other designated groups. For instance, the retention rate of persons with disabilities is almost 91 per cent, and that of members of a visible minority is over 92 per cent.

The low retention rate of Aboriginal employees is cause for serious concern. The turnover associated with low retention is costly, requiring both adjustment to departures and the training of new staff. In addition, since Aboriginal peoples are underrepresented in today's Public Service, a low retention rate could potentially worsen their representation immediately. Over time, the low retention rate could cause the Public Service to become significantly less representative of Aboriginal peoples.

## Your role in retention

When the Employment Equity Program was first introduced, it tended to be centrally driven and primarily based on numbers. Individual managers and departments carried out specific programs and initiatives but there was little room for managerial discretion or innovation.

This is no longer the case. The need now is to tailor employment programs and policies to the requirements of individual departments. Since managers are in the best position to identify and act on these requirements, responsibility for developing and implementing employment equity initiatives has shifted to them.

This change is significant for you and every other manager in the federal Public Service. It brings both increased freedom and greater responsibility. You can now determine how to value diversity and accommodate differences in your workplace. Similarly, you can now tailor employment equity programs and initiatives to departmental circumstances and needs. On the other hand, you and other managers are also accountable for progress toward employment equity.

The rest of this guide suggests specific steps you and other managers can take to retain Aboriginal employees.

## What can you do to retain Aboriginal employees?

There are a number of things you can do to retain Aboriginal employees. They can be grouped into three categories:

- understanding;
- networking;
- career development.



## Understanding

This section encompasses activities designed to increase understanding of and respect for cultural differences. While differences between cultures can be significant, acknowledging and respecting them is an essential step in creating a work environment conducive to diversity. Moreover, such understanding is a two-way street, with Aboriginal and non-Aboriginal employees seeking a better understanding of each another.

- **Learn and understand more about Aboriginal peoples.**

This includes such activities as taking part in Aboriginal awareness training and encouraging Aboriginal employees to share their culture and traditions with non-Aboriginal employees. It also means being sensitive to Aboriginal values, for example, by ensuring that Aboriginal employees are given the opportunity to take annual leave to participate in traditional activities.

- **Recognize and respect the diversity of Aboriginal employees.**

Respect their heritage and cultures, but don't view Aboriginal employees solely in those terms. Don't assume, for example, that every Aboriginal employee wants to be a spokesperson on Aboriginal issues. In addition, recognize that the needs of Aboriginal employees differ, depending on their backgrounds, and take steps to ensure that the workplace supports those needs.

- **Encourage buddy systems for new Aboriginal employees.**

Buddy systems are essentially extensions of the orientation process for new employees. In most cases, longer-term Aboriginal employees are paired with newer employees to help them adjust to the new work environment.

- **Ensure that Aboriginal employees have access to support systems and services provided by Aboriginal people.**

Employee assistance programs notwithstanding, Aboriginal employees may benefit from dealing with Aboriginal professionals. For instance, there are Aboriginal personnel agencies and counselling services that specialize in assisting Aboriginal employees and their employers.

## **Networking**

This category covers all aspects of networking — within and across departments or agencies, among Aboriginal employees and between Aboriginal and non-Aboriginal employees. It also refers to your networking — you and your department being visible to Aboriginal organizations and maintaining that visibility.

- **Promote Aboriginal networking.** Some departments and agencies have established Aboriginal Employee Circles or Aboriginal Employee Committees. In cases where there are too few Aboriginal employees to form a distinct group, the networking system expands to include employees from several organizations.
- **Establish formal links between Aboriginal employee committees and senior executives.** This allows both employees and executives to raise concerns about the employment and retention of Aboriginal people. These committees can also advise managers on Aboriginal issues. In some cases, such as DIAND's Committee for the Advancement of Native Employees (CANE), an Aboriginal employee committee ensures that Aboriginal issues are addressed at all levels of the organization.

- **Broaden your department's contacts with Aboriginal organizations, communities and businesses.** This will enhance both your department's relationship with the Aboriginal community and your candidate pool. Seek diversity in Aboriginal organizations to increase the range of skills and abilities to which you have access. In particular, try to establish contacts in both isolated and urban communities.

## **Career development**

This third category refers to all the activities associated with developing and implementing career plans. Career development is a joint undertaking to be shared by the manager and individual employees. Your focus in career-development activities should therefore be on sharing responsibility, being open and approachable, and encouraging initiatives.

- **Establishing a mentoring program for Aboriginal employees.** Mentoring programs are more formal than buddy systems. They usually involve a senior officer — who need not be an Aboriginal — helping a junior employee to plan, develop and realize career aspirations.
- **Ensure that Aboriginal employees have access to developmental opportunities and receive career-planning advice.** This is especially important in today's environment of restructuring and downsizing. Encourage Aboriginal employees to take advantage of relevant training opportunities, and make sure that employees have opportunities to apply such training.

## **Conclusion**

Aboriginal peoples are underrepresented in the federal Public Service, and their retention rate is lower than that for other employees. The retention rate is cause for serious concern, and the challenge for you and other managers is to take effective, innovative steps to retain Aboriginal employees.

This guide suggests steps you can take now. It describes actions to increase understanding, improve networking, and enhance career development. Moreover, you can initiate all these activities immediately. By taking some or all of the steps suggested in this guide, you and other managers can contribute further to the development of a fully representative and more productive Public Service.

## **Recommended Reading**

Thomas, R. Roosevelt, Jr., *Beyond Race and Gender*, New York: AMACOM, 1991.

Treasury Board of Canada, *Employment Equity in the Public Service of Canada*, Ottawa: Minister of Supply and Services Canada, 1994.

Treasury Board of Canada, *The Special Measures Initiatives Program*, Ottawa: Minister of Supply and Services Canada, 1995.



des Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, 1995.

mesures spéciales dans la fonction publique du Canada, ministre des Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, 1994.

Secrétaireat du Conseil du Trésor, *Le Programme des initiatives de la fonction publique du Canada*, ministre des Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, 1991.

Secrétaireat du Conseil du Trésor, *L'équité en emploi dans la fonction publique du Canada*, ministre des Approvisionnements et Services Canada, Ottawa, 1994.

Thomas, R. Roosevelt Jr., *Beyond Race and Gender*, AMACOM, New York, 1991.

## Lectures suggérées

Ce guide énonce des mesures que vous pouvez prendre dès maintenant. On y décrit des moyens pour acquérir une meilleure compréhension des cultures autochtones et favoriser la formation de réseaux et le perfectionnement professionnel. Toutes ces suggestions peuvent être mises en pratique immédiatement. En instaurant certaines ou l'ensemble de ces pratiques, vous, ainsi que tous les autres gestionnaires, contribuez à la formation d'une fonction publique réellement représentative et plus productive.

Les Autochtones sont sous-représentés dans la fonction publique fédérale et leur taux de mainien en fonction est inférieur à celui des autres employés. Ce faible taux est la source de graves préoccupations, et le défi que les gestionnaires doivent relever consiste à prendre des mesures efficaces et novatrices pour que les employés autochtones conservent leur emploi au sein de la fonction publique.

Ce guide énonce des mesures que vous pouvez prendre dès maintenant. On y décrit des moyens pour acquérir une meilleure compréhension des cultures autochtones et favoriser la formation de réseaux et le perfectionnement professionnel. Toutes ces suggestions peuvent être mises en pratique immédiatement. En instaurant certaines ou l'ensemble de ces pratiques, vous, ainsi que tous les autres gestionnaires, contribuez à la formation d'une fonction publique réellement représentative et plus productive.

## Conclusion



- Assurez-vous que les employés autochtones jouissent de possibilités de perfectionnement et régionalement les services d'orientation professionnelle dont ils ont besoin. Cet aspect revêt une importance particulière dans le milieu de travail actuel, caractérisé par la restructuration et la compression des effectifs.
- Assurez-vous que les employés autochtones jouissent de formation qui leur sont offertes et assurez-vous qu'ils ont l'occasion d'orienter les employés autochtones à se prévaloir des possibilités de mettre en pratique la formation régionale.
- Etablissez un programme de mentorat à l'intention des employés autochtones. De tels programmes sont plus structures que les programmes de jumelage. Ils suscitent une collaboration entre les employés autochtones, qui aide un employé subalterne à planifier, à élaborer la participation d'un agent supérieur (non pas nécessairement à résilier ses aspirations professionnelles).
- Etablissez un programme de mentorat à l'intention des professionnels, qui aide un employé subalterne à planifier, à élaborer la participation d'un agent supérieur (non pas nécessairement à résilier ses aspirations professionnelles).

## Perfectionnement professionnel

au chapitre des organisations autochtones, puisque vous cherchez à accroître la gamme des compétences et des talents auxquels vous pourrez avoir accès. Il est important, en outre, d'établir des relations tant dans les communautés isolées que dans les centres urbains.



- Maintenir en fonction des employés autochtones : Guide pratique à l'intention des cadres
- Formation de réservoirs**
- Cette section se rapporte à tous les aspects de la constitution de réservoirs pour former des employés autochtones entre eux et entre ministères et organismes qui œuvrent dans le secteur autochtone. Cette catégorie comprend également le réseau que vous et votre ministère pourrez former pour démultiplier visiblement aux yeux des organisations autochtones.
- Favorisez la constitution de réservoirs autochtones.** Certains ministères et organismes ont créé des cercles ou des comités d'employés autochtones est insuffisant pour constituer un groupe, le réseau d'employés autochtones. Lorsque le nombre d'employés autochtones est insuffisant pour constituer un groupe, le réseau peut inclure les employés de plusieurs organisations.
- Etablissez des liens formels entre les comités d'employés autochtones et les cadres supérieurs.** Ces mesures permettent tant aux employés qu'aux cadres de faire part de leurs préoccupations dans le domaine de l'emploi et du maintien en fonction des autochtones. Les comités ainsi formés pourront également conseiller les cadres sur les questions autochtones, comme, par exemple, le Comité pour l'avancement des employés autochtones (CAEA), mis sur pied à Affaires indiennes et du Nord Canada, (CAEA), mis sur pied à Affaires indiennes et du Nord Canada, ce comité d'employés autochtones voit à ce que les questions autochtones soient traitées de façon adéquate à tous les échelons de l'organisation.
- Diversifiez les relations de votre ministère avec les organisations autochtones.** Diversifier les relations de votre ministère avec les organisations autochtones que vous avez dans votre bassin de candidats possibles. Visez la diversité voter ministère pourrait avec les communautés autochtones et une telle initiative permettra d'améliorer la qualité des relations que tions, les communautés et les entreprises autochtones.



- **Maintien en fonction des employés autochtones :** Guide pratique à l'intention des cadres non autochtones. La sensibilisation aux valeurs autochtones suppose, par exemple, que les employés autochtones puisent prendre leurs congés annuels au moment de ces activités traditionnelles.
- **Prenez conscience de la diversité appportée par les employés autochtones et respectez-la.** Respectez le patrimoine et la culture des Autochtones, mais ne les percevez pas du tout nanglé. Ne supposez pas, par exemple, que tout employé autochtone veut se faire le porte-parole des Autochtones. En outre, il faut se rendre compte que les besoins des employés autochtones sont différents, selon leurs origines culturelles, et prendre les dispositions nécessaires pour que le milieu de travail soit adapté à ces besoins.
- **Encouragez un système de jumelage à l'intention des nouveaux employés autochtones.** Les systèmes de jumelage s'inscrivent dans le prolongement de l'orientation des nouveaux employés. En règle générale, un employé autochtone en fonction depuis un certain temps est jumelé à un nouvel employé pour faciliter l'adaptation de ce dernier à son nouveau milieu de travail.
- **Veuillez à ce que les employés autochtones aient accès à des systèmes et des services de soutien offerts par des employées, il pourraît être avantageux que les employés autochtones soient spécialisés dans le domaine du soutien professionnel aux employés autochtones et à leurs employeurs.** Par exemple, des agences de personnel et des services d'orientations en relation avec des professionnels autochtones. Il existe, par exemple, des agences de personnel et des services d'orientations qui se sont spécialisées dans le soutien professionnel aux employés autochtones et à leurs employeurs.

- à partager leur culture et leurs traditions avec les employés  
tions aux cultures autochtones et inciter les employés autochtones  
Les gestionnaires pourraient participer à des séances de sensibilisa-  
• **Apprenez davantage au sujet des cultures autochtones.**

les uns les autres.  
autochtones et non autochtones essaient de mieux se comprendre  
phénomène de compréhension est reciproque, puisque les employés  
telle pour créer un milieu de travail ouvert à la diversité. En outre, ce  
natre qu'elles existent et de les respecter constitue une étape essen-  
Ces différences entre cultures sont importantes, mais le fait de recon-  
compréhension des différences culturelles et à en favoriser le respect.  
Cette section regroupe les activités visant à acquérir une meilleure

## Compréhension

- perfectionnement professionnel.
  - formation de réseaux;
  - compréhension;
- Il y a un certain nombre de choses possibles à cette fin. Nous les avons regroupées en trois sections :

## Quelques façons pour garder les employés autochtones?

La suite du présent guide décrit des mesures précises que les gestion-  
naires peuvent prendre pour maintenir leur effectif autochtone.  
Les initiatives de l'équité en emploi aux circonstances et aux besoins  
propres de votre ministère. Cependant, vous devenez aussi responsa-  
bles des progrès réalisés sur le plan de l'équité en emploi.



La situation a changé. Les programmes et les politiques en matière d'équité doivent maintenant être adaptées aux exigences particulières de chaque ministère. Puisque les cadres sont désoeuvrés les mieux placés pour déterminer ces exigences et à manier d'y satisfaire, la responsabilité de l'élaboration et de l'instaration des initiatives dans le domaine de l'équité en emploi est passée entre leurs mains.

Ce changement est important pour tous les gestionnaires de la fonction publique, puisqu'ils obtiennent de ce fait plus de liberté et d'avantage de responsabilités. Il vous appartient maintenant de décider comment mettre en valeur la diversité et composer avec les différences en milieu de travail. Vous pouvez dèsormais adapter les programmes et fonction publique, puisqu'ils obtiennent de ce fait plus de liberté et d'avantage de responsabilités.

Les cadres et les ministères réalisent cependant peu de place à l'innovation et à la créativité personnelle.

Lorsque le Programme d'équité en emploi a été lancé, son administrateur était plutôt centralisé et fondé sur les données quantitatives.

Les programmes bien précis, qui laissent cependant peu de place à

## **Quel rôle êtes-vous appelé à jouer?**

Le faible taux de mainien en fonction des employés autochtones donne lieu à de graves préoccupations. Le roulement du personnel est courant, tant en raison des ajustements qu'exige le départ des employés que de la formation à donner au nouveau personnel. En outre, puisque les Autochtones sont déjà sous-représentés dans la fonction publique, un faible taux de mainien en fonction chez ces employés pourrait accentuer encore davantage leur sous-représenta-

tion des autochtones et fondé sur les données qualitatives.

La fonction publique deviendra beaucoup moins représentative de ce segment de la population.



fonction publique et plus favorable que pour l'ensemble des employés de la fonction publique et ayant un handicap par exemple est de près de 91 p. 100, et celui des minorités visibles dépasse 92 p. 100.

des personnes ayant un handicap par exemple est de près de 91 p. 100, et celle des minorités visibles dépasse 92 p. 100.

Ce taux est plus favorable que pour l'ensemble des employés de la fonction publique et aussi que les taux de maintien en fonction des autres groupes designés. Le taux de maintien en fonction

fonction publique est de 87 p. 100.

Les employés autochtones compétent pour environ 3 p. 100 de tous les employés qui quittent la fonction publique. Avec un taux de départ de 13 %, ce groupe affiche un taux de maintien en fonction d'environ 87 p. 100.

Les employés autochtones compétent pour environ 3 p. 100 de tous

## **Pourquoi le maintien de l'effetif autochtone est-il important?**

Sans minimiser l'importance de ces accès, on se rend cependant compte de plus en plus que les faiblesses taux de maintien de l'effetif peuvent à eux seuls poser un obstacle à la constitution d'un effectif représentatif. Ainsi, les taux de maintien de l'effetif parmi certains groupes designés sont moins élevés comparativement aux autres particulièrement en période de compression des effectifs. La présence de membres des groupes designés qui quittent la fonction publique ne suffit pas,

taux de la fonction publique ne peut être réalisé que si un nombre suffisant de membres des groupes designés demeurent dans la fonction publique après avoir été embauchés.

Le recrutement ne suffit pas,

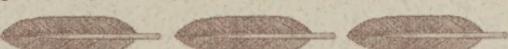
groupes designés sont moins élevés comparativement aux autres particulièrement en période de compression des effectifs. La représentation à eux seuls poser un obstacle à la constitution d'un effectif peut être réalisée que si un nombre suffisant de membres des groupes designés qui quittent la fonction publique ne suffit pas,

taux de la fonction publique ne peut être réalisé que si un nombre suffisant de membres des groupes designés demeurent dans la fonction publique après avoir été embauchés.

repandue et reconnue qu'il y a dix ans.

Grâce aux programmes mis en œuvre et aux initiatives lancées dans le domaine de l'équité en emploi, la fonction publique est aujourd'hui beaucoup plus représentative de la population canadienne qu'il y a une décennie. Les membres de chacun des quatre groupes designés sont plus nombreux qu'avant l'instauration des mesures sur l'équité en emploi, et l'importance de la notion d'équité est beaucoup plus démontrée qu'avant l'instauration des mesures sur l'équité en emploi.

Maintien en fonction des employés autochtones : Guide pratique à l'intention des cadres



NDLR : Le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

Le résultat obtenu et le maintien de l'efficacité constitueront des éléments essentiels du Programme d'équité en emploi de la fonction publique. Ce programme, adopté en 1986, vise à constituer un effectif qui réprésente le sens de réussite à servir tous les Canadiens et les Canadiennes.

Pourquoi le maintien de l'effetif est-il important?

- l'importance du maintien de l'efficacité;
  - le rôle que vous êtes appelé à jouer; et
  - les mesures à prendre pour garder les employés autochtones.

### SUIVANTS :

Le guide présente des questions et réponses et traite des thèmes

Ce guide vise à aider les gestionnaires à gérer les employés autochtones dans la fonction publique. Le guide met l'accent sur le rôle et les actions qui vous incitent pour réaliser cet objectif. Il décrit en outre les mesures à prendre des maîtres-nauts.

## Introduction

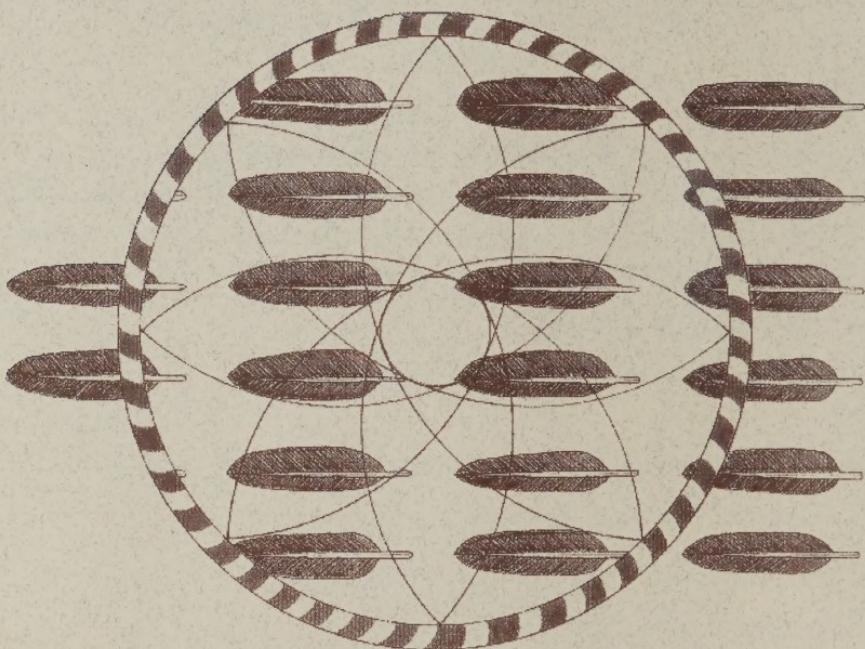
Maintien en fonction des employés autochtones : Guide pratique à l'intention des cadres





Couverture : Martin John Williams  
Pliage et encrage  
Sans titre, 11 po sur 14 po, 1994  
©Ministre des Appréciations et Services Canada 1995  
No de catalogue BT 32-39/1995  
ISBN 0-662-61805-X  
Publie par La Direction de la planification et des communications  
Conseil du Trésor du Canada  
Secrétariat

Canada



Guide pratique à l'intention des cadres

## des employés autochtones : Main ten en fonction